

**ADERENCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL NO
RELACIONAMENTO COM AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

ROGÉRIO DE CAMPOS

CENTRO UNIVERSITÁRIO FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS - FMU

info.rcampos@gmail.com

RONY ROBERTO AURÉLIO

aurelio.2000@hotmail.com

CLAUDIA CRISTIANE CRUZATO YOSHIMURA

claudia.yoshimura@fmu.br

ELIAS FERREIRA DO NASCIMENTO NETO

netolias@gmail.com

SIDNEI OLIVEIRA LOPES

sidnei.lopes@uol.com.br

ADERENCIA DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL NO RELACIONAMENTO COM AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESUMO

Esta pesquisa emana do objetivo de analisar as relações mútuas entre a Gestão da Qualidade baseada no PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, apoiada em um estudo de caso na empresa PromonLogicalis, uma das vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ em 2014. Utilizou-se como método de pesquisa a técnica de coleta de dados e a análise do relatório encaminhado ao PNQ, e entrevista. O estudo aponta que o Conselho de Administração foi parte integrante do processo de implantação do Modelo de Excelência da Gestão - MEG e da gestão da qualidade da empresa. As ações referentes ao processo de implantação e posteriormente de manutenção dos sistemas de gestão. A sistemática adotada pela empresa caracteriza-se por um profundo enlace entre a Governança Corporativa e o Modelo de Excelência da Gestão – MEG que atua como sustentação e integração de outros sistemas de gestão, posicionando-se assim como elemento central da gestão da empresa.

Palavras-Chave: Excelência da Gestão; Governança Corporativa; Gestão da Qualidade.

ADHERENCE OF THE NATIONAL QUALITY PRIZE IN BUSINESS MANAGEMENT IN RELATION TO THE GOOD PRACTICES OF CORPORATE GOVERNANCE

ABSTRACT

This research emanates from the objective of analyzing the mutual relations between Quality Management based on the PNQ and the good practices of Corporate Governance. This is a qualitative research, supported by a case study at the company PromonLogicalis, one of the winners of the National Quality Award - PNQ in 2014. The data collection technique and the analysis of the submitted report were used as a research method to the PNQ, and interview. The study points out that the Board of Directors was an integral part of the implementation process of the Management Excellence Model - MEG and the quality management of the company. The actions related to the implementation process and later maintenance of the management systems. The system adopted by the company is characterized by a deep link between Corporate Governance and the Management Excellence Model (MEG), which acts as support and integration of other management systems, thus positioning itself as a central element of the company's management.

Keywords: Management Excellence; Corporate governance; Quality Management.

1. INTRODUÇÃO

As empresas devem atender as necessidades de seus clientes, condição esta intrínseca de sua existência. No entanto, as organizações também devem atender as demandas da sociedade que incorporam questões, sociais, ambientais, éticas, entre outras. Assim devem possuir sistemas de gestão que atendam a uma ampla diversidade de variáveis, que emanam dos mais diversos atores envolvidos, que recebem a denominação de *stakeholders*. Adiciona-se a estes modelos de gestão as boas práticas de Governança corporativa, fortalecendo a comunicação com os *stakeholders*, e proporcionando a ética nos negócios (IBGC, 2015).

A Governança Corporativa estabelece significativa adjacência com a abordagem voltada a sustentabilidade das empresas. Nesse sentido, a pesquisa de Barkemeyer, Preuss e Lee (2015) aponta um crescente número de empresas, por todo o mundo, que expressam sua adequação a Governança Corporativa por meio de relatórios do modelo do *Global Reporting Initiative* – GRI. Vale destacar que o modelo de divulgação de resultados do relatório modelo GRI incorpora as bases da sustentabilidade, pois trata de aspectos ambientais, sociais e econômicos. Por outra maneira a divulgação de informações pelas empresas se posiciona como uma demanda da sociedade conforme o estudo de Brito (2005) que afirma que as empresas estão vivendo um novo paradigma da qualidade, que enfatiza o foco as informações de clientes, na antecipação de suas necessidades, buscando melhoria contínua com o envolvimento dos trabalhadores e de metodologia clara para a solução de problemas.

O processo de divulgação de informações por parte das empresas, demanda uma gestão que possibilite o controle de seus processos com indicadores uteis ao monitoramento de suas atividades, e também adequados para que a sociedade consiga interpretar a adequação de suas ações. Nesse sentido, se faz necessário que a empresa integre seus sistemas a fim de gerar os indicadores adequados conforme apontado no estudo de Brendler e Brandli (2011) que se posiciona como a integração dos sistemas de gestão de uma organização em um único sistema como uma estratégia adotada por várias empresas, no âmbito da gestão da qualidade e da gestão ambiental.

No tocante aos modelos de gestão baseados no MEG, Buccelli e Costa Neto (2013) destacam que ao se premiar as empresas com melhores modelos de gestão, estas implicitamente se posicionam como padrões para o mercado. Nesse sentido, praticas contemporâneas destas empresas podem servir de *Benchmarking*, ou seja, um padrão ao qual as demais empresas podem ser comparar, a fim de identificar oportunidades de melhoras.

Segundo Guaragna (2004) o PNQ desde a sua criação, tem sido anualmente atualizado com base da sua utilização pelas organizações, bem como por meio da sua relevância como Benchmarking que relaciona outros prêmios similares nos países do mundo como: nos Estados Unidos, na Europa, no Japão entre outros, buscando desenvolver atualização com os padrões de sistemas de gestão. Por outro lado Moreno (2008) que o MEG é suportado por um conjunto de fundamentos que foram modificados no decorrer do tempo, buscando manter-se atualizado com relação às melhores práticas de gestão empregada pelas organizações de categoria Classe Mundial.

Frente ao conjunto de fatores que influenciam a gestão das empresas, o estudo apresenta como objetivo analisar as relações mútuas entre a Gestão da Qualidade baseada no PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa. Para atender ao objetivo proposto, além deste capítulo introdutório, elaborou-se o referencial teórico, a metodologia, a apresentação e análise dos dados, a discussão e finalmente a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A busca de uma gestão eficiente nas empresas envolve um esforço que possa relacionar a Governança Corporativa como maneira de possibilitar ações que venham ser exploradas ao negócio das empresas, de acordo com as variáveis encontradas no atual momento. Fatos que

são confirmados no estudo de Rossetti e Andrade (2014) que afirmam que as empresas precisam melhorar suas condições de inovação e adaptação para as práticas de Governança Corporativa para atender as exigências e aproveitar novas oportunidades.

A adoção das Melhoras das Práticas de Governança Corporativa (MPGC) está associada a vários fatores. O estudo de Ponte et al. (2012) realizado com diretores de empresas brasileiras destaca tópicos que visa alcançar o MPGC, são eles: Perpetuar a empresa; Garantir maior transparência e relacionamento com o mercado de capitais; Reduzir o custo de capital; Melhorar a imagem institucional; Valorizar as ações da empresa; Profissionalizar a empresa; Melhorar o processo de precificação das ações da empresa; Facilitar uma maior percepção pelos investidores no tocante aos papéis corporativos; Agregar valor para os acionistas; Facilitar o acesso ao crédito; e Alcançar um ambiente meritocrático, como forma de aumentar a retenção de talentos.

Segundo IBGC (2015) o código de boas práticas está à disposição das empresas como meio de sugestão para adaptações aos modelos de gestão empresariais, permitindo premissas fundamentais, bem como definições de Governança Corporativa e seus princípios básicos conforme a figura 2 na qual se observa a divisão em cinco capítulos: sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e mais a conduta e conflito de interesses. De acordo com Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009) os códigos de boas práticas emanam de necessidades e discussões da organização com seus *stakeholders* e se consolidam como orientações a serem incorporadas por meio da execução de boas práticas. Por outro lado, no estudo de Campos (2006) afirma a importância da construção da Teoria de *Stakeholders* nas dimensões éticas no ambiente organizacional, permitindo aos gestores considerar os *Stakeholders* em suas decisões. Segundo Muritiba e Muritiba (2015), a adoção dos princípios, códigos e leis abordados na Governança Corporativa se justificam frente à necessidade de as empresas estabelecerem práticas que apoiem o crescimento econômico e sustentável, previnam a ocorrência de decisões equivocadas e fraudes por parte dos gestores.

Segundo sugestão do IBGC (2009) os princípios básicos da GC são: Transparência (*disclosure*) - disponibilizar as informações pertinentes ao desempenho da gestão a todas as partes interessadas (*stakeholders*); Equidade (*fairness*) - proporcionar tratamento justo a todos os sócios e partes interessadas (*stakeholders*); Prestação de Contas (*accountability*) – necessidade dos agentes de governança prestar contas de sua atuação, assumindo as consequências de seus atos e omissões; Responsabilidade Corporativa (*compliance*) - os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando condições de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Desta forma segundo, Andrade e Rossetti (2009) a GC possibilita a maximização do valor da organização, facilitando acesso ao capital, melhorando sua performance, ampliando a sustentabilidade de seus negócios.

Conforme IBGC (2015) a Governança Corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. De outra forma, os conselheiros com elevados conhecimentos específicos de assuntos relacionados ao modelo de gestão, normalmente tem responsabilidade decisória e análise de negócios para os diversos assuntos alocados no Conselho de Administração (OLIVEIRA, 2015).

Pesquisa realizada por Mizumoto e Machado Filho (2007) no Grupo Orsa, no qual investigava os efeitos das práticas de GC em empresas familiares de capital fechado identificou que a gestão da empresa se beneficiou com a adoção. Segundo os autores, a adoção das MPGC contribuiu significativamente na gestão da empresa pesquisada e a atuação do Conselho de Administração, do Conselho de Família e do Comitê Gestor, materializados em estruturas de apoio da gestão. De acordo com Farias (2011) o estudo aponta que a fragilidade ou ausência

dos mecanismos de análise, monitoramento e controle tornam-se fatores de fracasso, principalmente quando constatada a ausência de acompanhamento dos administradores. De forma análoga o IBGC (2015) sugere com base no código de boas práticas a importância de os agentes de governança assegurarem que toda a organização esteja em conformidade (*compliance*) com os seus princípios e valores que são desenvolvidos em políticas, procedimentos e normas internas incluindo leis e os dispositivos regulatórios.

Segundo o estudo de Oliveira (2015) o modelo de gestão está relacionado a metodologia administrativa para estruturar a forma básica de atuação da empresa, sustentada por um estilo administrativo que envolve a forma de atuação da empresa com o processo decisório e pelos instrumentos administrativos. Fatos que são ressaltados por Rodrigues (2014) onde os objetivos e as estratégias a serem perseguidos pela organização devem estabelecer os parâmetros para um conceito e estrutura da organização, sendo que as mudanças e adaptações estruturais vinculem-se a novos conceitos, valores e posturas organizacionais, diante de um mercado dinâmico e da velocidade com que surgem as tecnologias.

Praticamente todos os modelos de Governança Corporativa resultantes da separação da propriedade e da gestão atribuem com a constituição e ao funcionamento de Conselhos de Administração um papel crucial como força interna de controle. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). O IBGC (2015) sugere que o conselho de administração deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais (e seus resultados e impactos diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.

De acordo com Jensen (1993) o seu estudo afirma que o conselho age como um mecanismo de controle eficaz, tendo a responsabilidade para o funcionamento da empresa, assim determinando as regras ao CEO e garantindo ajuda no controle da empresa. A importância do Conselho de Administração se torna um mecanismo de força interna de controle, onde não se pode separar as expressões Governança Corporativa e Conselho de Administração. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Segundo Camilo et al. (2011), embora o conselho de administração tenha a função de assessorar, aconselhar e monitorar executivos, o mesmo também possui outras atividades que são relevantes como: auxiliar a organização para a obtenção de recursos escassos, ser representante perante as instituições e o envolvimento no relacionamento com o ambiente externo. O conselho de administração possui relação com os princípios das empresas, fatos que são sugeridos pelo IBGC (2015), sendo que a diretoria deve propor uma estratégia e colocar em prática um programa contínuo de relacionamento, consulta e comunicação sistemática com as diversas partes interessadas da organização, sendo avaliado e ajustado periodicamente, a fim de refletir os desafios da organização com acompanhamento da Diretoria que deve prestar contas ao conselho de administração.

O conselho de administração pode influenciar na GC, principalmente como pode ser relatado no estudo de Correia et al. (2014) onde foi evidenciado a discussão no relacionamento da composição do conselho de administração e a estrutura de propriedade e controle, que são abordados os principais mecanismos internos de governança das empresas e o seu envolvimento com a influência na política de remuneração dos administradores. Esse estudo indicou de acordo com os testes de médias que a variação da remuneração é significativamente maior nas empresas que possui separação das funções do CEO e de presidente do Conselho de Administração, assim tendo indícios de influência da composição dos conselhos sobre a compensação dos dirigentes.

No estudo de Martins e Rodrigues (2005) constatou que os dados da pesquisa indicam que o conselho de administração das empresas brasileiras tem se tornado mais ativo e inativos em alguns momentos de acordo com a concentração de capitais das empresas, tendo a tendência

de privilegiar o papel de controle como mais importante comparado aos papéis estratégico e Institucional.

Segundo Marshall Júnior et al. (2010) as empresas por menor que sejam possuem a necessidade da busca por melhorias para o desempenho da sua estrutura de negócio, principalmente com o foco na qualidade. Para Lopes (2014) devido a consequência de um mercado cada vez mais competitivo e crescente valorização das necessidades dos clientes, muitas empresas estão adotando políticas voltadas a gestão da qualidade como forma de garantir a satisfação dos seus clientes e dos *stakeholders*. Fatos que são confirmados no estudo de Machado Junior (2005) afirmando que o governo brasileiro, em 1990 diante da demanda por melhorias nas estruturas das empresas, considerou o Sistema de Gestão pela Qualidade como essencial para competitividade das empresas.

O Sistema de Gestão da Qualidade pode ser utilizado de forma mútua pelas empresas de acordo com suas necessidades, seguindo metas para aderência a qualidade, pois segundo Mendes (2007) o SGQ por si só, não representa melhoria nos produtos ou processos. De outra maneira Brendler e Brandli (2011) afirma que o processo de implantação do SGQ ocorre por exigências do mercado, com base nas especificações das certificações que atestam as preocupações das empresas aos seus clientes, acionistas e sociedade. Nesse estudo ocorreu a visão da obtenção do processo de gestão certificado para a qualidade por questão de interesse da alta administração que considerou importante a busca pela competitividade e melhoria contínua. Fatos que são confirmados pelo estudo de Marshall Júnior et al. (2012) afirmando que a qualidade está relacionada a um modo espontâneo e intrínseco a qualquer situação, podendo ser analisada e adaptada com técnicas e metodologias que podem relacionar o sistema de gestão da empresa (MENDES, 2007).

De outra maneira Lopes (2014) conclui em seu estudo que a gestão da qualidade atua como meio que depende da cultura empresarial, da seriedade na realização de auditorias e avaliação dos resultados. Segundo o estudo de Brendler e Brandli (2011) as normas de certificações possuem um grande número de similaridades que facilitam a integração dos sistemas da qualidade, podendo permitir a sua implementação através de revisões e novas edições. Vale ressaltar que segundo Lobo (2010) a certificação da empresa não é um prêmio de qualidade, mas significa verificar a conformidade com um documento de referência no qual é indicado um conjunto de requisitos que a empresa precisa se organizar para atingir o reconhecimento de um determinado nível da organização.

Alguns prêmios tiveram relevância para o estudo inicial em Qualidade, de acordo com Guaragna (2004) os Estados Unidos da América, a Europa e o Japão tiveram suas participações para a qualidade com base respectivamente aos prêmios Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Award e Deming Prize. Com referência ao Prêmio Deming Prize Segundo Silvestro e Mazzochi (2014) o Prêmio Deming surgiu em 1950 e trouxe homenagem ao Dr. Willian Edward Deming da Associação Japonesa de Ciências e Engenharias (JUSE) o seu foco estava baseado na busca da excelência no desempenho baseado no Gerenciamento da Qualidade Total (TQM).

No modelo Americano o prêmio Malcolm foi criado em 1987 com objetivo de estimular a qualidade dos produtos fabricados nas empresas norte-americanas que focava em competitividade e satisfação dos clientes. Conforme afirmação de Sharna e Talwar (2007) que foi instituído visando promover a sensibilidade para a qualidade para melhorar práticas de qualidade e competitividade das empresas americanas. Identificando os requisitos para a excelência, servindo como ferramenta de trabalho para orientar no planejamento organizacional e oportunidades de aprendizagem. Fatos que foram confirmados por Collier (1992) que demonstrou no estudo que o prêmio Malcolm Baldrige elevou a consciência de empresas dos Estados Unidos sobre o desempenho da qualidade.

No envolvimento aos prêmios da qualidade em 1991 no Brasil foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), sendo entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas. (GUARAGNA, 2004). Vale destacar, que o estudo de Machado Junior (2005) afirma que a constituição do PNQ tem sua relevância para contemplar as bases do Sistema de Gestão pela Qualidade.

Segundo Rodrigues (2014) o PNQ foi criado com base no modelo americano denominado Malcolm Baldrige National Quality Award, mas que nos últimos anos teve diversas melhorias nos seus fundamentos e estrutura, e que constitui em um framework moderno e de grande importância para orientar as organizações brasileiras na busca da excelência da gestão. Fatos que são confirmados pelo estudo de Marshall Junior et al. (2012) que caracteriza o PNQ como um prêmio que estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente as empresas que atingiram o nível de desempenho “classe mundial” que se refere as empresas que se destacaram pela excelência de gestão de suas práticas e resultados. Conforme sugestões do FNQ (2016) o PNQ apresenta oito critérios de excelência que serão citados no decorrer do estudo que se incorporados pelas empresas, potencializam uma gestão adequada ao atendimento dos acionistas, funcionários e a sociedade em geral.

Apesar do modesto volume de pesquisas envolvendo o PNQ, vale destacar as pesquisas de Bassan e Martins (2015) que investigaram empresas vencedoras do PNQ, e identificaram nestas empresas, indícios de melhoras no Valor Econômico Adicionado no período de pós-adoção do modelo do prêmio. Assim, adoções dos critérios do PNQ possibilitam a evolução no Valor Econômico Adicionado nas empresas.

Costa et al. (2014) desenvolveram modelo multicritério apoiado nos critérios do PNQ (além de outros) para classificar o desempenho organizacional. Segundo os autores o emprego do modelo proposto possibilita identificar os critérios de excelência a serem priorizados a fim de possibilitar a evolução da organização. Neste sentido os critérios do PNQ possibilitam melhoras no desempenho das empresas. Fatos que são confirmados no estudo de Oliveira e Martins (2009) que afirmam que as empresas vencedoras do PNQ identificaram que um conjunto de critérios de excelência impulsionam um melhor desempenho das empresas na sua gestão interna, enquanto os demais critérios favorecem um melhor desempenho das empresas no mercado. Fatos que são confirmados com no estudo De Macedo-Soares (1993) que analisou a empresa Xerox ganhadora do PNQ 1993 onde conclui que o PNQ permite que Empresa seja referência para a estratégia de qualidade.

Neste contexto os critérios do PNQ apesar de voltados para a gestão das empresas impactam de forma positiva no seu desempenho externo. Quando se analisa o desempenho interno da organização, a pesquisa de Kruglianskas e Giovannini (2005) analisa vários sistemas de gestão e identifica a adequação de se utilizar sistemas dinâmicos e não-lineares conforme o PNQ. Os autores recomendam que a organização estabeleça a possibilidade de interações entre os funcionários e destes para com as empresas, condição está favorecida pelos critérios do PNQ.

Ampliando o escopo de pesquisa para o MBNQA, que é o equivalente americano do PNQ, indefinam-se estudos que apontam a importância da adoção de sistemas baseados em prêmios de qualidade. Nesta pesquisa se destacam os seguintes estudos. Jacob, Madu e Tang (2012) desenvolveram pesquisa em empresas americanas vencedoras do MBNQA com a finalidade de identificar o desempenho financeiro. Seus resultados evidenciam de forma discreta estas empresas, onde foi observado um acréscimo de valor de mercado, e que para estas empresas a eliminação dos critérios propostos poderia impactar de forma negativa.

A pesquisa de Ooi (2014) em empresas da Malásia, se apoiou em seis critérios propostos pelo MBNQA para análise da gestão da qualidade e do conhecimento. Os resultados indicam que a adoção destes critérios favoreceu a gestão interna da empresa, destacando-se a ênfase na qualidade, e ainda com benefícios sobre as práticas de gestão do conhecimento.

O estudo desenvolvido por Mellat-Parast (2015) se apoia nas apreciações realizadas pelos avaliadores independentes dos sistemas de gestão das empresas vencedoras do MBNQA. Por intermédio da utilização de modelagem de equações estruturais o autor aponta que o modelo MBNQA é válido e confiável, face a robustez dos critérios de medição. No entanto, ainda segundo o autor as empresas necessitam abordar novas práticas em seus programas de gestão a fim de manter uma vantagem competitiva sustentável.

Os critérios que são utilizados do PNQ para avaliações das empresas com base no Modelo de Excelência da Gestão – MEG que é o carro-chefe da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade que estimula e apoia as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão que será analisado no quadro 1. De acordo com o Bassan e Martins (2015) os resultados encontrados em sua pesquisa apontam para um desempenho melhor das empresas vencedoras do PNQ no período de 2000 a 2009 envolvendo o MEG, sendo que no período pós premiação as empresas continuaram a obter resultados consistentes.

De acordo com Moreno (2008) o MEG e os critérios do PNQ da FNQ estabelecem requisitos que permitem avaliar o desempenho da gestão de uma organização, propondo assim um modelo que possa contribuir para a melhoria do desempenho global. Fatos que são confirmados pelo estudo de Buccelli e Costa Neto (2013) que afirmam que a principal vantagem da adoção do modelo de excelência em gestão é a obtenção de um instrumento que possibilite a estruturação e o aperfeiçoamento dos processos gerenciais da organização.

3. METODOLOGIA

O estudo relacionou a pesquisa qualitativa de caso único, colhendo dados que possibilitem o atendimento dos objetivos propostos. Este capítulo se destina a caracterizar a pesquisa e apresentar as técnicas empregadas na coleta dos dados. A opção metodológica de se utilizar o estudo de caso reside no fato da natureza das informações que se deseja coletar.

O emprego da técnica do estudo de caso posiciona esta pesquisa dentro do paradigma qualitativo, que segundo Roesch (1999), possui como premissa a abordagem de que o mundo e a realidade são construídos socialmente pelo homem, logo o pesquisador necessita avaliar as distinções que as pessoas atribuem a sua experiência no desenvolvimento de determinado tema.

A necessidade de confrontar a realidade observada e a visão teórica, demanda o delineamento da pesquisa, condição esta que envolve o detalhamento das etapas a serem empreendidas bem como o escopo da investigação. O planejamento da execução da pesquisa, segundo Yin (2010), aponta que o estudo de caso é uma técnica circunscrita na flexibilidade do processo de obtenção e tratamento dos dados. No entanto, apesar desta flexibilidade o pesquisador deve possuir a compreensão de todos os aspectos intrínsecos do fenômeno pesquisado. No planejamento inicial esta pesquisa vislumbrou a realização de uma investigação documental, apoiada na análise de conteúdo e ainda, a execução de entrevista com o colaborador da empresa objeto de estudo.

A adequação da utilização da pesquisa documental se apoia na proposição de Marconi e Lakatos (2012) que a caracteriza como a busca de informações em fontes primárias de dados, que em sua grande parte das vezes, se configura como documentos importantes para a compreensão do fenômeno.

A pesquisa encaminhou e-mail, para as empresas solicitando a colaboração no fornecimento de informações para o desenvolvimento deste estudo. Frente a solicitação encaminhada as empresas, somente a PromonLogicalis, respondeu positivamente quanto ao fornecimento dos dados. Desta forma o estudo que inicialmente se propunha a ser de vários casos se ajustou para apenas um caso único. Frente a este posicionamento, esta pesquisa buscou uma investigação em profundidade, a fim de possibilitar o maior volume possível de informações.

A entrevista semiestruturada foi realizada na sede da PromonLogicalis, com o seu

representante para assuntos relacionados ao PNQ. A entrevista não se limitou a interpretação da gestão dos critérios do PNQ, mas avançou no entendimento de como estes estão relacionados com a Governança Corporativa da empresa.

Os resultados foram analisados conforme o cruzamento das informações colhidas no relatório do PNQ apresentado pela empresa e a entrevista realizada. Segundo Godoy (2006) a análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual. Desta forma, durante a análise e cruzamento dos dados obtidos, assim permitindo a reflexão da adequação dos mesmos para responder os objetivos apresentados.

4. ANÁLISE DE DADOS

Analisando o relatório PNQ no item 1.2A, a PL informa de maneira objetiva a sua vinculação aos modelos tradicionais de gestão, tendo aderência as boas práticas de GC do IBGC com atuação do Conselho de Administração nas decisões da PL. Cabe ao CA validar todos os aspectos pertinente a gestão da empresa, se apoiando para tanto nas principais diretrizes definidas pelo acordo de acionistas da empresa. O entrevistado aponta de forma clara a existência do Conselho de Administração que por sua vez faz parte integrante da gestão da empresa, sendo composto por representantes das empresas que forma o grupo. Segundo o entrevistado, a PL considera que as boas práticas do IBGC, e a atuação consistente do Conselho de Administração que auxiliam os gestores da empresa na tomada de decisões e apoia o CEO para adoção dos critérios de excelência propostos pelo PNQ.

O relatório PNQ no item 1.2B expressa as práticas de Governança Corporativa que são conduzidas pela PL para a Responsabilidade Corporativa envolvendo o modelo de práticas de empresas com referência no mercado e auditorias (interna e externa) que possam identificar desvios e fraudes no cumprimento de leis e nas diretrizes da PL conforme área de *Compliance*. A identificação de possíveis desvios demanda a necessidade de ajustes corretivos, que devem ser pautados por aspectos legais. Adicionalmente a empresa informa o estabelecimento de uma área de *Compliance* respondendo diretamente para o CEO. Contexto este de aponta a existência de boas práticas de Governança Corporativa. A resposta se apresentou focada na relação da empresa com seus fornecedores. Neste sentido reforça os aspectos positivos de *Compliance* com seus fornecedores. A resposta indica que a PL é auditada internamente e externamente, possibilitando assim maior grau de confiabilidade dos dados apresentados em seus relatórios. Ação está apontada como uma das boas práticas do IBGC.

O relatório PNQ no item 1.2C expressa atuação da empresa para a identificação, análise e controle dos riscos para o negócio, de modo a efetuar correções quando foi detectado Fatores de risco para a PL. A existência de um Comitê de Gestão de Riscos e *Compliance*, assegura o desenvolvimento de ações preventivas que possam trazer a perenidade da PL conforme as boas práticas de Governança Corporativa. Adicionalmente se observa que os relatórios e o próprio acompanhamento dos riscos envolvidos na atividade são monitorados pelo *Board* da empresa. A resposta do entrevistado se apresentou focada na relação da empresa com seus fornecedores. Neste sentido reforça os aspectos positivos de *Compliance* com seus fornecedores. O entrevistado indica que apesar de não ser obrigatório, a PL divulga seus resultados utilizando-se do modelo do GRI, objetivando assim possibilitar transparência de sua gestão. Adicionalmente o entrevistado informa que muitos dos funcionários são acionistas da empresa, e que para estes e demais funcionários ocorre uma reunião para apresentar o desempenho da empresa.

No item 1.2D o relatório PNQ expressa a definição clara de funções na estrutura da PL, envolvendo os responsáveis dos processos para garantir a tomada de decisão e respeitar os princípios da empresa, sobrepondo as decisões individuais, para permitir o desenvolvimento das práticas de GC com a gestão da empresa, preservando a equidade para a disponibilização

de informações para todos os envolvidos da PL. Neste sentido a empresa sinaliza que os instrumentos de governança devem pautar a ação dos administradores da empresa. A empresa possui o departamento de Alianças e parcerias que busca continuamente desenvolver parcerias com objetivo de fortalecer a estrutura da PL. Este departamento que também mapeia e interage com os *stakeholders*.

Com relação ao item 1.2E a PL possui formas de divulgação de informações aos interessados do negócio, tendo como aderência as boas práticas de Responsabilidade Corporativa que venha demonstrar as ações do CEO visando a longevidade. Vale destacar, que os meios utilizados pela PL para divulgação de informações contemplam os atores internos e externos a empresa, utilizando-se, para tanto, dos mecanismos que interpreta como mais adequado comunicar a informação

Com relação ao item 1.2F, a PL faz a prestação de contas de balanço e as demais informações contábeis, sendo que conforme a definição dos sócios todas as informações são auditadas por empresa independente. Assim o relatório do PNQ considera que a PL mostra informações e respeita a confidencialidade dos dados, atuando de forma prestativa aos controladores e partes interessadas com ação das boas práticas de Governança Corporativa. A empresa informa a existência de protocolos destinados a garantir a veracidade das informações, e quando da existência de necessidade de dirimir eventuais problemas, se utiliza do Conselho de Administração para esta tarefa.

Com relação a esse item 4.1A, a PL possui processos voltados para o cumprimento de normas com profissionais especializados e com o apoio da área Jurídica para desenvolver atualizações conforme alterações das leis, regulamentos e normas vigentes no Brasil. Assim tendo a preocupação na atuação da PL conforme as boas práticas de GC. A empresa aponta a existência tanto de procedimentos, quanto de departamento específicos para as atividades envolvendo as práticas atendimento as Leis. Esta conduta da empresa aponta a sua preocupação para realizar um *Compliance* adequado, ou seja, atender de forma adequada todas as leis pertinentes a sua atividade.

Com relação a esse item 4.1B, a PL considera os aspectos sociais e ambientais conforme os requisitos da ISO 14001 e OHSAS 18001 que se destinam a melhorias em processos voltados aos clientes. A PL aponta como sua responsabilidade o tratamento dos aspectos sociais e ambientais com a coordenação da Gerência de Qualidade e por equipes multidisciplinares. Da mesma forma a PL atende as boas práticas de GC introduzindo em seus processos a Responsabilidade Corporativa do IBGC. A empresa indica que apesar dos baixos impactos sociais e ambientais decorrentes da execução de suas atividades, os mesmos possuem sistemas de identificação e análise e gestão a cargo do departamento de gerencia da qualidade.

Com relação a esse item 4.1E, a PL considera a Sustentabilidade como base para aplicação da Tecnologia da Informação como maneira de trazer perspectivas melhores aos processos da empresa. A empresa aponta que as soluções tecnológicas que produz, possuem potencial para reduzir os impactos ambientais. As boas soluções desenvolvidas para seus clientes, podem ser incorporadas em seu sistema de gestão. A PL neste relatório indica a importância que dedica a valorização da tecnologia para programas como: *Home Office* que entre os benefícios decorrentes identifica-se a mobilidade aos funcionários e partes interessadas a PL.

Com relação a esse item 7.1E, a PL considera importante e abrangente o Sistema de Gestão da Qualidade, que por sua vez atua como elemento de integração entre os diversos modelos de gestão que possui, com destaque para as normas NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade, NBR ISO 20000 - Tecnologia da informação - Gestão de serviços e NBR ISO 27001 - Tecnologia da informação, Técnicas de segurança, Sistemas de gestão da segurança da informação e requisitos. Este conjunto de normas com gestão integrada busca estabelecer a adequação das fases de: medição, análise e melhoria de processos são feitas por

auditorias internas e externas conforme o que é sugerido pelas boas práticas de GC do IBGC. Desta maneira qualquer não-conformidade identificada em algum processo é tratada com ações corretivas para preservar o funcionamento dos processos do SGQ. O relato do entrevistado aponta que há condições de se trabalhar com uma gestão harmônica das boas práticas de Governança Corporativa e outros sistemas de gestão, em particular com os originários de normas.

A resposta do entrevistado aponta que o maior desafio para a implantação dos oito critérios do PNQ, foi a dificuldade de encontrar empresas do mesmo segmento que pudessem fornecer abordagens que auxiliassem na implantação do MEG. A base de estruturação da Gestão da PL é o MEG, e que os demais sistemas buscam similaridades a fim de estabelecer um sistema robusto. Adicionalmente a gestão busca também atender as particularidades de cada uma das normas. A PL não identificou problemas significativos na implantação dos diferentes sistemas de gestão. No momento de estabelecer a estratégia de atuação, são considerados os aspectos virtuosos apresentados no MEG e nas boas práticas de Governança Corporativa. É possível inferir que a adoção de vários sistemas de gestão estabeleceu ao longo do tempo, em seus funcionários, um posicionamento de interpretar como natural e desejável as mudanças decorrentes de implementação de sistemas de gestão. O MEG que incorpora um capítulo voltado a resultados e desempenho de indicadores se posiciona como um importante componente para a transparência e prestação de contas.

5. DISCUSSÃO

Nesse capítulo se discute os dados obtidos no Relatório do PNQ 2014 e na entrevista realizada na empresa PromonLogicalis. Buscou-se realizar o cruzamento das informações das duas fontes de dados com a mediação dos mesmos frente ao referencial teórico.

Na análise desenvolvida no relatório PNQ e na entrevista da empresa base da pesquisa, foi possível detectar que a PL possui aderência as boas práticas de gestão propostas pelo IBGC que incorporam a (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa). O relatório da empresa aponta que as principais diretrizes da PL são definidas no acordo de acionistas e pelos instrumentos de Governança Corporativa com envolvimento dos controladores para aprovação. Vale destacar que o diretor de qualidade aponta a preocupação da empresa com todos seus *stakeholders*, destacando inclusive a existência de uma área na empresa destinada ao gerenciamento desta interação. O contexto da empresa se apresenta aderente ao apontado por Aguilera e Cuervo-Cazurra (2009), que considera que os códigos de boas práticas emanam de necessidades e discussões da organização com seus *stakeholders* e se consolidam como orientações a serem incorporadas por meio da execução de boas práticas. Adicionalmente o estudo de Campos (2006) afirma a importância da construção da Teoria de *Stakeholders* nas dimensões éticas no ambiente organizacional, permitindo aos gestores considerar os *stakeholders* em suas decisões.

A PL denota a Transparência de sua gestão fornecendo informações a sociedade e partes interessadas através de relatório do modelo GRI. Vale destacar que pela natureza societária da empresa ela não possui a obrigatoriedade de realizar esta divulgação de resultados. Assim a prática de gestão adotada pela PL corresponde as considerações feitas no estudo de Silva (2012) no qual a transparência envolve uma boa comunicação interna e externa, contemplando os patrimônios intangíveis que norteiam a ação empresarial e criam valor para a organização. Ressalta-se que a divulgação do desempenho de sua gestão se caracteriza como uma boa prática de governança, pois se enquadra no princípio da transparência das informações.

Durante a entrevista o diretor de qualidade posicionou a adoção do MEG em um contexto voltado a garantia da perenidade da empresa apoiado na sustentabilidade de suas atividades e respeito aos *stakeholders*. O posicionamento adotado pela PL se aproxima da abordagem de Muritiba e Muritiba (2015), que afirmam que a adoção dos princípios, códigos e

leis abordados na Governança Corporativa se justificam frente à necessidade de as empresas estabelecerem práticas que apoiem o crescimento econômico e sustentável, e previnam a ocorrência de decisões equivocadas e fraudes por parte dos gestores.

Os resultados das entrevistas indicam que o PNQ influenciou positivamente na transparência, e na Prestação de Contas da PL, fato este que possui aderência a abordagem de Marshall Junior et al. (2012) que caracteriza o PNQ como um prêmio que estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras.

Na parte de Responsabilidade Corporativa a PL considera relevante a sua área de *Compliance* que têm por objetivo zelar pelos requisitos legais. A gestão de *Compliance* da empresa é aderente a proposição do IBGC (2015) na qual os agentes de governança devem assegurar que toda a organização esteja em conformidade (*Compliance*) com os seus princípios e valores que por sua vez devem se apoiar em políticas, procedimentos e normas internas incluindo leis e os dispositivos regulatórios.

Os dados colhidos do Relatório do PNQ, e da entrevista realizada indicam que a empresa estabelece em sua gestão atenção com os principais elementos e práticas de Governança Corporativa. Esta atenção é manifestada pela empresa por meio de suas diretrizes e práticas de gestão. Um fato relevante identificado na entrevista, é que a motivação inicial em participar do PNQ emanou do CEO da empresa, que inclusive fez parte do conselho de gestão da FNQ. A sua manifestação de interesse em participar do PNQ foi apresentada e respaldada pelo conselho de administração, que incorporou em suas reuniões de conselho o monitoramento do processo. A aderência do conselho de administração no processo de implantação do MEG, se posiciona como um aspecto aderente a abordagem de Jensen (1993) que posiciona o CA como um mecanismo de controle eficaz, tendo a responsabilidade para o funcionamento da empresa, assim determinando as regras ao CEO e garantindo ajuda no controle da empresa.

De forma análoga Rossetti e Andrade (2014) afirmam a importância do CA para empresa como um mecanismo de força interna de controle, no qual não se pode separar as expressões Governança Corporativa e Conselho de Administração. Vale destacar, que na PL a o CA expressa em sua composição a associação entre o Grupo Promon e a Logicalis. A composição do conselho de administração da PL é aderente a abordagem de Correia et al. (2014) que evidencia a discussão dos principais mecanismos internos de Governança das empresas entre o CA e a estrutura de propriedade e controle. Adicionalmente destaca-se a proposição de Oliveira (2015) na qual os conselheiros com conhecimentos de assuntos relevantes do modelo de gestão, normalmente têm elevada qualidade decisória e de análise de negócios para os diversos assuntos alocados no conselho.

A integração de normas realizada pela PL é consonante a abordagem de Brendler e Brandli (2011) que afirmam que as normas de certificações possuem um grande número de similaridades que facilitam a integração dos sistemas da qualidade, podendo permitir a sua implementação através de revisões e novas edições. Vale ressaltar que, segundo Lobo (2010) a certificação da empresa não é um prêmio de qualidade, mas significa verificar a conformidade com um documento de referência, no qual é indicado um conjunto de requisitos que a empresa precisa se organizar para atingir o reconhecimento de um determinado nível da organização.

A adoção do MEG possibilitou a PL um padrão de gestão superior, fato este interpretado como positivo, pois a sua atuação junto a seus clientes demanda a exposição de suas operações, haja vista que os seus produtos, são personalizados para as necessidades de cada cliente. Este posicionamento possui aderência na abordagem de Lopes (2014) na qual o mercado se apresenta cada vez mais competitivo e com crescente valorização das necessidades dos clientes, e neste cenário muitas empresas estão adotando políticas voltadas a gestão da qualidade como forma de garantir a satisfação dos seus clientes e dos *Stakeholders*.

6. CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi analisar as relações mútuas entre a Gestão da Qualidade baseada no PNQ, e as boas práticas de Governança Corporativa. Os dados da pesquisa revelam que o Conselho de Administração possui influência nas políticas de qualidade no envolvimento com o PNQ. Sendo que a proposta inicial de incorporação do MEG e da adoção de sistemas de gestão baseados na qualidade da empresa foi do CEO da empresa, que foi apoiada e incorporada pelo Conselho de Administração. A sistemática adotada pela empresa, caracteriza um profundo enlace entre a Governança Corporativa e o Modelo de Excelência de Gestão MEG e por consequência com as políticas de qualidade. Destaca-se ainda que a gestão da empresa é consonante com as boas práticas de Governança apontadas pelo IBGC.

Observou-se na análise do relatório do PNQ, e no relato da entrevista, a preocupação da empresa em divulgar seus resultados decorrentes da gestão que realiza. Observou-se o processo de transparência das informações, o protocolo de divulgações das informações de Gestão nas reuniões com todos os funcionários e o relatório elaborado para atender aos critérios do PNQ elaborado pela PromonLogicalis apresenta vários itens aderentes as boas práticas de Governança Corporativa propostas pelo IBGC.

É possível afirmar a existência de relações mútuas entre a Gestão da Qualidade baseada nos critérios do PNQ e as boas práticas de Governança Corporativa preconizadas pelo IBGC. Observa-se ainda que o modelo de gestão da qualidade baseado nos critérios do PNQ que recebe a denominação de modelo de Excelência em Gestão – MEG atua como sustentação e integração de outros sistemas de gestão, posicionando-se assim como elemento central da gestão da empresa.

Como limitação deste estudo se identifica a realização apenas de entrevista em única empresa, para estudos futuros emana o interesse em reproduzir a pesquisa em outras empresas vencedoras do PNQ. Estas pesquisas estabeleceriam um cenário mais amplo da relação entre as práticas do Modelo de Excelência em Gestão do PNQ, e as boas práticas de Governança Corporativa do IBGC.

REFERÊNCIAS:

- AGUILERA, Ruth V.; CUERVO-CAZURRA, Alvaro. Codes of Good Governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. O. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARKEMEYER, R.; PREUSS, L.; LEE, L. On the effectiveness of private transnational governance regimes—Evaluating corporate sustainability reporting according to the Global Reporting Initiative. **Journal of World Business**, v. 50, n. 2, p. 312-325, 2015.
- BASSAN, H.; MARTINS, R. A. Geração de riqueza em empresas vencedoras do PNQ: uma análise usando EVA. **Production**, v. 26, n. 1, São Paulo, 2015.
- BRENDLER, E.; BRANDLI, L. L. Integração do sistema de gestão ambiental no sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 27-40, 2011.
- BUCCELLI, D. O.; COSTA NETO, P. L. O. Prêmio nacional da qualidade: Gestão da qualidade ou qualidade da gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, 2013, Salvador. **Anais...**, Salvador: ABEPRO, 2013.
- CAMILO, S. P. O.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Da harmonização do conflito de interesses ao papel externo do conselho de administração: uma conotação contributiva ao desempenho. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2011.
- CAMPOS, T. L. C. Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 111-130, 2006.

COLLIER, D. A. Service, please: The Malcolm Baldrige National Quality Award. **Business Horizons**, v. 35, n. 4, p. 88-95, 1992.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Remuneração, composição do conselho de administração e estrutura de propriedade: evidências empíricas do mercado acionário brasileiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 7, n. 1, p. 2-37, 2014.

COSTA, H. G. et al. **Modelo multicritério para avaliação e classificação da gestão organizacional: proposta e caso de uso. Production**, v. 24, n. 3, p. 521-535, 2014.

DE MACEDO-SOARES, T. D. L. A.; CHAMONE, S. G. R. The Brazilian National Quality Award: sharing some best practices of the winner in 1993. **Technovation**, v. 14, n. 10, p. 657-678, 1994.

FARIAS, S. R. L. **Aplicação de princípios da Governança Corporativa pela PREVI: o caso Magic Park**. Rio de Janeiro, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico de gestão organizacional**. 20ª ed. São Paulo: FNQ, 2016.

GODOY, A. S. **Aplicação Estudo de Caso Qualitativo. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo, Saraiva, 2006.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. **O aprendizado nas organizações vencedoras do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade**. 207 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed. - São Paulo, SP: IBGC, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

JACOB, R. A.; MADU, C. N.; TANG, C. Financial performance of Baldrige Award winners: a review and synthesis. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 2, p. 233-240, 2012

JENSEN, M. C. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. **the Journal of Finance**, v. 48, n. 3, p. 831-880, 1993.

KRUGLIANSKAS, I.; GIOVANNINI, F. Eficácia organizacional: um estudo multicase de sistemas de gestão da qualidade. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 1, p. 83-95, 2005.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.

LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade**. 2014. Tese de Doutorado.

MACHADO JUNIOR, C. **Teoria e Concepção de Empresas: Fundamentos para a Gestão pela Qualidade em Empresas Vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade**. 168 f. Dissertação (Mestrado do Programa Interdisciplinar em Educação, Administração e Comunicação) - Universidade São Marcos, São Paulo, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade**, 10ª ed., Editora FGV, 2010.

MARSHALL JUNIOR, I.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELLA, O. M. **Gestão da qualidade e processos**, 1ª ed., Editora FGV, 2012.

MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. SPE, p. 23-35, 2005.

- MELLAT-PARAST, M. A longitudinal assessment of the linkages among the Baldrige criteria using independent reviewers' scores. **International Journal of Production Economics**, v. 164, p. 24-34, 2015.
- MENDES, M. F. R. **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas**. 2007. 165f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) - Universidade do Minho, Portugal, 2007.
- MIZUMOTO, F.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.
- MORENO, J. A. **O modelo de excelência de gestão do prêmio nacional da qualidade-PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência**. 154 f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008.
- MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. **Governança Corporativa Conceitos Básicos e Modelo Universal**. 1ª ed. São Paulo: Gepra, 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 3ª. ed., São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 247-259, 2009.
- OOI, K. B. TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. **Expert Systems with Applications**, v. 41, n. 11, p. 5167-5179, 2014.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues et al. Motivações para a adoção de melhores práticas de Governança Corporativa segundo diretores de relações com investidores. **Revista Base**, v. 9, n. 3, p. 255-269, 2012.
- RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria de processos na busca da qualidade e competitividade**, 5ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios do Curso de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SILVESTRO, C.; MAZZOCHI, G. Comparativo dos prêmios de excelência em gestão da qualidade. In: Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha, 2, 2014, São Pelegrino, **Anais...**, São Pelegrino, 2014.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.